Québec
Ministère de l'Éducation

http://www.meq.gouv.qc.ca
N° 15 – Mai 2000

Bulletin statistique de l'éducation

Le personnel de direction des écoles des commissions scolaires

ISSN : 1480-364X
Code : 28-2718

Au cours des années 90, le personnel de direction des écoles des commissions scolaires du Québec a connu d'importantes transformations. Outre les changements de nature démographiques comme le vieillissement, la féminisation de l'emploi ou l'accélération de leur remplacement, ces personnes ont dû faire face à la décroissance dans le secteur public ainsi qu'à un alourdissement de leur tâche. En conséquence, il y a lieu de s'interroger quant au renouvellement et à l'évolution de cette catégorie de personnel.

Pour connaître les personnes qui forment cette population, une banque de données[1] a été constituée qui concerne toutes celles ayant déjà occupé un poste de direction dans une commission scolaire. Aussi, en s'appuyant sur ces données, le présent bulletin dresse un portrait statistique pour la période qui va de 1989-1990 à septembre 1998 et établit une projection des effectifs de 1999-2000 à 2010-2011.

La population étudiée

Tableau 1
Personnel de direction des écoles des commissions scolaires de 1989-1990 à 1998

Année	Effectifs			répartition (%)		Âge moyen	Moins de 35 ans	50 ans et plus
	Total	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes			
1989	3 756	2 709	1 047	72,1 %	27,9 %	46,6	2,3 %	27,0 %
1990	3 785	2 690	1 095	71,1 %	28,9 %	47,0	2,2 %	28,7 %
1991	3 762	2 634	1 128	70,0 %	30,0 %	47,5	1,5 %	31,3 %
1992	3 713	2 549	1 164	68,7 %	31,3 %	47,8	1,5 %	34,7 %
1993	3 664	2 477	1 187	67,6 %	32,4 %	48,3	1,3 %	38,6 %
1994	3 596	2 398	1 198	66,7 %	33,3 %	48,7	1,4 %	41,9 %
1995	3 554	2 308	1 246	64,9 %	35,1 %	49,0	2,2 %	37,6 %
1996	3 479	2 215	1 264	63,7 %	36,3 %	49,4	2,4 %	41,6 %
1997	3 385	2 075	1 310	61,3 %	38,7 %	49,3	2,3 %	53,0 %
1998[a]	3 274	1 933	1 341	59,0 %	41,0 %	49,0	2,8 %	52,7 %

a. Les données sont annuelles sauf en 1998 où il s'agit de données relevées en date du 30 septembre.

Les effectifs de direction d'école sont à la baisse depuis 1989-1990, passant de 3 756 personnes en début de période à 3 274 neuf années plus tard, soit une diminution moyenne annuelle composée de 1,3 %. Durant cette période, deux importants changements sont à noter : une féminisation importante de la profession et un vieillissement non moins important.

Le personnel de direction compte de plus en plus de femmes; elles occupaient près de 28 % des postes en 1989-1990 mais 41 % au 30 septembre 1998. Des données qui ne sont pas présentées ici indiquent que les femmes sont majoritaires chez le personnel de moins de 45 ans en 1998. Nous verrons que cette tendance va se poursuivre.

1. Nature de la banque de données sur les personnels de direction des écoles des commissions scolaires :
   - Ce sont des données annuelles (du 1er juillet au 30 juin) de 1989-1990 à 1996-1997 et des données en date du 30 septembre pour l'année 1998;
   - Toute personne dont la tâche principale au cours d'une de ces années était liée à un poste de direction apparaît dans la banque;
   - Les données proviennent des fichiers PERCOS correspondants;
   - On dispose d'une dizaine de variables différentes – codes de fonction, codes de départ et d'arrivée, expérience et scolarité (à des fins de traitement comme enseignant ou enseignante), âge et sexe – pour chacune des années;
   - Dans cette étude, on ne retient que les personnes à des postes de direction ou de direction adjointe dans une commission scolaire. Les quelque 300 personnes qui dirigent les centres d'éducation pour adultes sont ici exclues.

101-00463/

Les effectifs sont également vieillissants. Si l'âge moyen semble n'avoir gagné que 2,4 ans de 1989-1990 à septembre 1998, la proportion des personnes âgées de 50 ans et plus a doublé en passant de 27 à environ 53 % durant la même période. Toutefois, le vieillissement a atteint son point culminant : si la part des jeunes de moins de 35 ans augmentera encore un petit peu, celle des personnes âgées de 50 ans et plus se stabilisera autour de 44 % vers 2008[1].

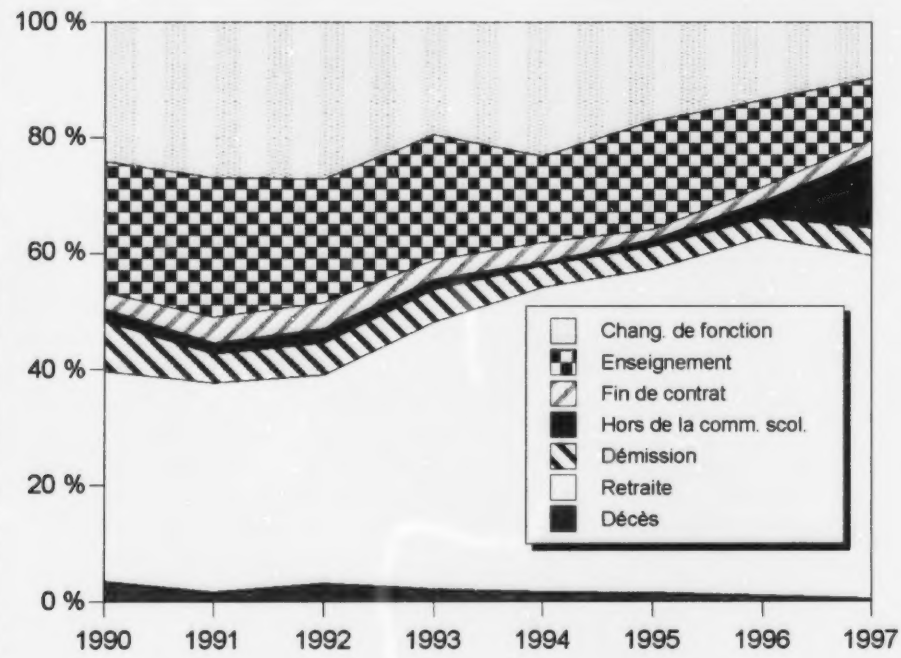
La mobilité du personnel de direction

Pour prévoir l'évolution des effectifs de direction des écoles, il faut en connaître la mobilité, c'est-à-dire examiner les départs et les arrivées. Ensuite, on peut faire vieillir les effectifs, calculer les départs et les remplacer en fonction du nombre de personnes nécessaires pour le fonctionnement des écoles.

Les départs

De 1989-1990 à 1997-1998, la proportion des personnes qui quittaient leur poste à la direction d'école est passée de 7,5 % des effectifs annuels à près de 14 %, en hausse constante. Traduits en nombre de personnes, ces départs sont passés d'un peu moins de 300 à près de 500 personnes annuellement.

Graphique 1
Répartition en pourcentage des départs annuels du personnel de direction d'école des commissions scolaires selon le type de départ, de 1990-1991 à 1997-1998



Le graphique 1 montre la composition des départs. Les quatre causes de départ situées au bas du graphique, soit les décès, les retraites, les démissions et les départs hors des commissions scolaires sont le fait de personnes qui ont quitté les commissions scolaires. Ces départs représentaient environ la moitié de tous les départs en début de période, mais un peu plus des trois quarts de ceux de 1997. Les retraites à elles seules représentent maintenant 60 % des départs! L'importante augmentation des départs hors des commissions scolaires en 1997 cache sûrement de fausses retraites ou des retraites différées.

1. Voir le tableau 3.

Les changements de fonction (devenir cadre ou professionnel pour les commissions scolaires par exemple) et les retours à l'enseignement sont des causes de départ qui ont perdu de leur importance relative en passant de 50 % à environ 25 % des causes durant cette décennie. Changer de fonction pour devenir cadre concernait au départ une cinquantaine de personnes annuellement mais à peine plus d'une vingtaine depuis 1995. Une dizaine de personnes seulement quittent la direction d'école pour joindre le personnel professionnel. Enfin, le retour à l'enseignement touche une cinquantaine de personnes chaque année.

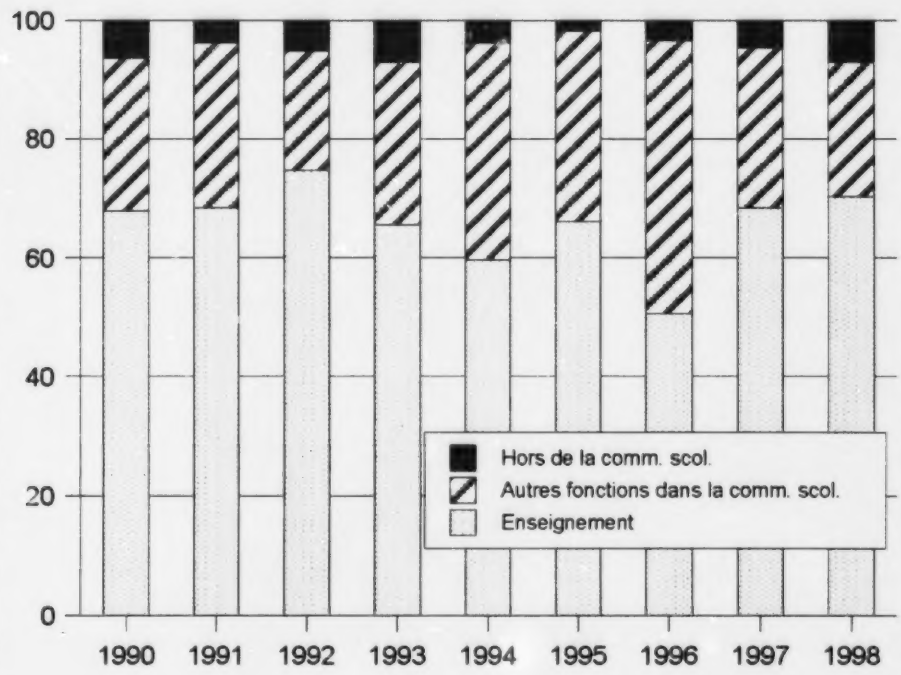
L'âge moyen des personnes qui quittent leur fonction est passé de 50 ans en moyenne en 1989-1990 à un peu plus de 53 ans en 1997-1998; mais l'âge moyen au 30 septembre des personnes qui quittent pour prendre leur retraite a très peu varié et est resté autour de 56 ans durant cette même période d'observation.

Avec le vieillissement des effectifs de direction d'école qui s'est accéléré durant les années 90, et sachant que plus de la moitié des effectifs présentement en poste a plus de 50 ans, nous verrons qu'à moyen terme une part importante des postes sera à renouveler.

Les arrivées

Pour renouveler le personnel, il faut de nouvelles personnes. Mais d'où proviennent les nouveaux directeurs et les nouvelles directrices? Le graphique suivant distingue la répartition de leur provenance selon que ces personnes étaient ou non au service d'une commission scolaire. Certaines y étaient à titre de membre du personnel enseignant, d'autres occupaient un poste de cadre ou de professionnel ou remplissaient toute autre fonction non rattachée à la direction d'école.

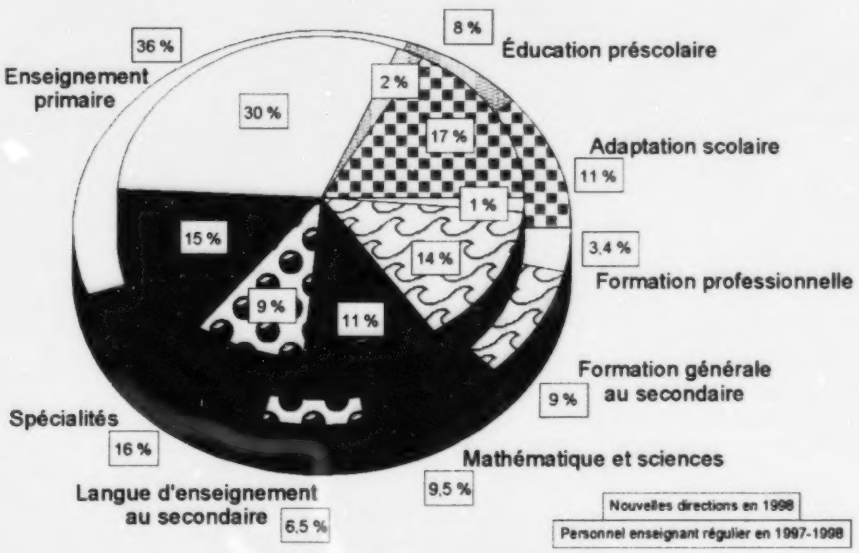
Graphique 2
Répartition en pourcentage des arrivées annuelles du personnel de direction des commissions scolaires selon leur provenance, 1990-1991 à septembre 1998



Au nombre des arrivées annuelles à des postes de direction d'école, environ les deux tiers des personnes étaient des membres du personnel enseignant des commissions scolaires, environ le quart des personnes occupaient un poste qui n'était pas lié à la direction d'école dans une commission scolaire et de 5 à 8 % n'étaient pas rattachées à la commission scolaire et provenaient de l'extérieur. Ces personnes qui arrivent sont presque également des hommes et des femmes depuis 1990 (ce qui explique la féminisation de la profession) et elles ont 44 ans en moyenne. Ces données concernent toutefois moins de 375 personnes annuellement.

Donc, plus de 9 personnes sur 10 qui accèdent à un poste de direction d'école travaillaient déjà dans une commission scolaire l'année précédente. Plus des deux tiers enseignaient et leur provenance selon leur dernier bassin d'affectation[1] d'enseignement s'apparente bien avec la répartition réelle du personnel enseignant. Le graphique 3 permet de démentir l'impression qu'il y a une concentration de certains types de personnel enseignant parmi ceux qui accèdent à la direction d'une école. Il s'agit d'un double graphique sectoriel, où la partie inférieure représente le personnel enseignant permanent de 1997-1998 et la partie supérieure les quelque 250 personnes qui enseignaient en 1997-1998 et qui ont accédé à un poste de direction d'école l'année suivante.

Graphique 3
Bassin d'enseignement de provenance des nouvelles directions d'école issues du personnel enseignant et comparaison avec la répartition de l'ensemble du personnel enseignant permanent de 1997-1998



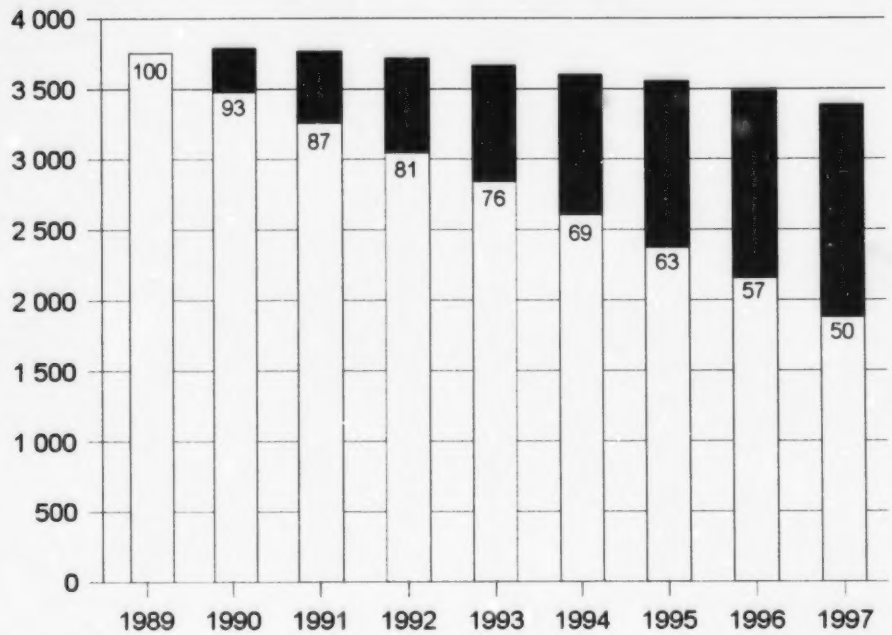
Le graphique 3 indique, à l'égard des postes occupés à la direction des écoles, une légère sous-représentation du personnel enseignant titulaire du primaire et de l'éducation préscolaire, et une légère sur-représentation du personnel enseignant de l'adaptation scolaire. Les variations pour les autres bassins d'affectation ne sont pas importantes et restent peu significatives. Des données, qui ne sont pas détaillées ici, révèlent qu'un peu plus de 8 % des personnes qui enseignaient avant d'occuper un poste à la direction d'une école étaient affectées auparavant à l'éducation physique (les « spécialités » mentionnées dans le graphique 3 regroupent la musique, les arts, l'enseignement de la langue seconde et l'éducation physique).

1. Le bassin d'affectation est un regroupement des emplois d'un certain nombre de champs d'activité ou de spécialités d'enseignement. Le personnel enseignant est réparti, dans le graphique 3, entre huit bassins : l'adaptation scolaire, l'éducation préscolaire, le primaire, les spécialités, la mathématique et les sciences, la langue d'enseignement, les autres champs de formation générale et, enfin, la formation professionnelle. Les spécialités au secondaire sont : la langue seconde, l'éducation physique, la musique et les arts plastiques.

La « survie » à un poste de direction

Les données permettent d'examiner la survie des membres du personnel de direction d'école en poste depuis 1989-1990. Sur 100 personnes occupant un poste de direction d'école en 1989-1990, combien sont encore présentes 8 années plus tard ?

Graphique 4
Évolution des effectifs à la direction des école des commissions scolaires et survie des effectifs de 1989-1990 durant une période de 8 années



En 8 ans, la moitié des effectifs de 1989-1990 ont quitté leur emploi. La zone foncée de chaque année représente les nouvelles arrivées (toutes confondues) depuis 1990-1991. Ainsi des 100 personnes présentes en 1989-1990, il faut en retrancher en moyenne un peu plus de 6 % annuellement pour arriver, 8 ans plus tard, aux 50 personnes encore présentes. L'idéal serait de pouvoir décrire le parcours d'une personne, son trajet comme membre du personnel de direction; malheureusement les seules personnes pour lesquelles une donnée « année d'expérience à la direction » existe sont celles qui ont accédé à un poste de direction d'école après 1988-1989 et encore s'agit-il de l'expérience accumulée depuis 1989-1990 seulement.

Selon les conventions collectives, toute personne qui accède à un poste de direction d'école doit avoir une autorisation permanente d'enseigner[1]. Examinons à l'aide du tableau 2, l'expérience d'enseignement pour toutes les personnes de notre banque de données qui ont déjà occupé un poste d'enseignement dans une commission scolaire depuis 1988-1989.

1. Selon l'annexe 1 de la convention collective des directions d'écoles de l'instruction publique. Les qualifications minimales exigées sont : être titulaire d'un grade universitaire de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié ou occuper un poste de cadre ou un poste « hors cadre » (à l'exception d'un poste de gérance) dans une commission scolaire, compter cinq ou huit années d'expérience pertinente (selon que l'école a une direction adjointe ou non) et finalement avoir obtenu l'autorisation personnelle permanente d'enseigner qui est décernée par le ministre.

Tableau 2
Expérience moyenne d'enseignement du personnel des directions d'école selon le nombre d'années d'expérience à un poste de direction d'école et nombre de personnes pour lesquelles cette donnée existe, de 1989-1990 à septembre 1998

Expérience de direction (années)	Nombre de personnes	Expérience moyenne d'enseignement	Âge moyen au 30 septembre	Âge théorique[a] d'accès à l'enseignement
1	488	11,6	44,8	33,2
2	355	11,8	45,4	32,6
3	165	12,1	45,8	31,7
4	189	14,8	47,5	29,7
5	167	14,9	47,8	28,9
6	166	15,5	48,2	27,7
7	155	16,2	48,9	26,7
8	131	15,7	48,7	26,0
9	134	17,0	49,7	24,7
10 et plus	1592	n.d.	51,6	n.d.

a. Calculé de la façon suivante : âge moyen au 30 septembre moins expérience moyenne d'enseignement moins années révolues d'expérience de direction. Le nombre de la colonne de l'expérience de direction doit être réduit de 1 pour obtenir des années révolues; ainsi les 355 personnes de la seconde ligne en sont à leur deuxième année de direction, elles ont donc une année complète (ou révolue) d'expérience de direction.

On connaît l'expérience d'enseignement d'environ 29 % de membres du personnel de direction compris dans notre banque de données, soit les personnes qui en sont tout au plus à leur neuvième année d'expérience à la direction d'une école. Les personnes qui ont le plus d'expérience à un poste de direction sont également celles qui ont le plus d'expérience d'enseignement, comme le montre le tableau 2. Si on tient compte de l'enseignement aux adultes, c'est alors plus de 70 % des personnes arrivées à un poste de direction depuis 1989-1990 qui sont issues du personnel enseignant. Les autres personnes qui accèdent à un poste de direction d'école et qui sont issues du personnel professionnel ou du personnel cadre des commissions scolaires ou de l'extérieur des commissions scolaires ont de 46 à 48 ans en moyenne. De tout ce qui précède, on peut supposer que les données du tableau 2 doivent être représentatives de l'ensemble du personnel de direction.

La dernière colonne est un exercice théorique qui décrit une situation que vivent et vivront les membres du personnel de direction d'école : ils accèdent à leur poste après un passage de plus en plus court dans le monde de l'enseignement. Certes, ne soustraire de leur âge moyen que le nombre moyen d'années d'enseignement et le nombre moyen d'années d'expérience de direction néglige les retours à une autre fonction et des parcours plus tortueux. Mais la résultante est suffisamment significative pour affirmer que, si le parcours habituel est le passage par l'enseignement avant d'accéder à la direction, ce passage est de plus en plus bref, puisque l'âge théorique de l'accès à l'enseignement a augmenté de 25 à 33 ans environ.

Les générations qui en sont à leur dixième année ou plus à un poste de direction sont donc nées autour de 1947 et elles auraient commencé à enseigner vers 1971 et accédé à un poste de direction vers 1988. Les générations les plus jeunes, qui en sont à leur première année à un poste de direction, sont nées vers 1954; elles auraient commencé à enseigner vers 1987 et accédé à un poste de direction vers 1998. Tout cela est purement théorique, mais une tendance est là pour rester : on devient enseignant permanent beaucoup plus tard qu'au cours des années 60 à 80; par contre, l'âge moyen d'accession à un poste de direction a peu varié et reste autour de 44 ou 45 ans. Ainsi les nouveaux membres du personnel de direction d'école ont-ils moins d'expérience d'enseignement que leurs prédécesseurs.

Nous avons vu que l'âge moyen des personnes au moment de leur départ de la direction d'école a augmenté de 50 à 53 ans environ et que l'âge moyen à la retraite (qui représente 60 % des départs) a peu varié en demeurant autour de 56 ans, alors la carrière moyenne d'une personne à un poste de direction est de 9 à 12 années.

Une projection de personnel de direction

Pour faire des projections jusqu'à 2010 à partir du personnel de direction de 1998 (notre dernière année d'observation), il a fallu calculer des taux de départs à la retraite, des taux pour les autres départs, établir un effectif stable d'une année à l'autre et ajouter des arrivées de personnel réparties selon les tendances observées au cours des années récentes. Il s'agit d'une méthode de calcul qui s'apparente beaucoup à celle des prévisions de personnel enseignant[1] faites par notre direction.

La plus grande difficulté était de déterminer les effectifs de direction nécessaires selon la future population scolaire. C'est que le nombre de postes de direction et de direction adjointe (ils sont ici réunis dans la présente étude) dépend entre autres choses du type d'école et de la taille de l'école, mais également du type d'élèves (lourdeur de l'effectif scolaire). À partir d'une prévision d'élèves détaillée, il a fallu calculer le nombre d'écoles institutionnelles où ces élèves vont étudier et en déduire le nombre de postes de direction[2]. Le tableau 3 résume les résultats de la projection.

Tableau 3
Personnel de direction des écoles des commissions scolaires prévu de 1999-2000 à 2010-2011

Années	Effectifs			Proportions		Âge moyen	Moins de 35 ans	50 ans et plus
	Total	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes			
1999	3 196	1 841	1 355	57,6 %	42,4 %	49,0	3,4 %	53,9 %
2000	3 214	1 796	1 418	55,9 %	44,1 %	48,9	3,8 %	53,1 %
2001	3 208	1 737	1 471	54,1 %	45,9 %	48,7	4,1 %	51,4 %
2002	3 190	1 673	1 517	52,4 %	47,6 %	48,5	4,3 %	49,4 %
2003	3 159	1 610	1 549	51,0 %	49,0 %	48,3	4,4 %	47,3 %
2004	3 127	1 555	1 572	49,7 %	50,3 %	48,2	4,3 %	46,3 %
2005	3 099	1 512	1 587	48,8 %	51,2 %	48,1	4,3 %	45,1 %
2006	3 067	1 474	1 593	48,1 %	51,9 %	48,0	4,2 %	44,8 %
2007	3 021	1 433	1 588	47,4 %	52,6 %	48,0	4,0 %	44,5 %
2008	2 968	1 394	1 574	47,0 %	53,0 %	48,0	3,9 %	44,4 %
2009	2 909	1 354	1 555	46,5 %	53,5 %	48,1	3,8 %	44,3 %
2010	2 852	1 318	1 534	46,2 %	53,8 %	48,1	3,7 %	44,2 %

De 1999 à 2010, le nombre d'élèves des commissions scolaires diminuera de 1 022 139 à 902 000 environ, soit une diminution de près de 12 %. Le personnel de direction suivra la même tendance en diminuant de 10,8 % durant ces 11 années de prévision. Dès 2004-2005, il devrait y avoir plus de femmes que d'hommes aux postes de direction ou de direction adjointe des écoles; vers 2010-2011, les femmes seront majoritaires dans une proportion avoisinant 54 %.

On peut considérer que le vieillissement de l'effectif a atteint son maximum cette année et que la proportion des personnes âgées de 50 ans et plus va commencer à décroître lentement pour se situer autour de 44 % à la fin de la période de prévision. La proportion des moins de 35 ans devrait demeurer marginale, comme nous l'avons vu précédemment. Environ une cinquantaine de personnes[3] de moins de 35 ans accèdent à un poste de direction d'école annuellement, elles viennent presque toutes de l'enseignement et elles ont en moyenne un peu plus d'une année d'expérience d'enseignement.

1. Les prévisions de personnel enseignant font l'objet du *Bulletin statistique de l'éducation* n° 9 : *Prévisions de l'effectif enseignant des commissions scolaires de 1996-1997 à 2008-2009*.

2. Comme il y aura de moins en moins d'élèves au cours des prochaines années, cela devra se refléter sur la taille et le nombre d'écoles. Des fermetures seront inévitables. On peut toutefois supposer que les compressions budgétaires des dernières années ont conduit à une rationalisation du parc actuel d'écoles et à une optimisation de leur taille. Après l'examen des nombres de postes moyens de direction et de direction adjointe selon les trois types d'école (primaire, secondaire et primaire et secondaire) de 1989 à 1999, des moyennes ont été retenues pour la période de projection 1999-2010.

3. Les dernières observations ont été faites entre 1997-1998 et septembre 1998.

Les conditions de départ à la retraite plus avantageuses et l'importante proportion de personnel de direction âgé de 50 ans et plus font que le remplacement des effectifs s'accélère. S'il fallait remplacer la moitié des effectifs en 8 ans durant les années 90, ce sera plutôt en 5 ans durant la première décennie du XXI[e] siècle.

La formation de futur personnel de direction d'école

En détaillant davantage les projections concernant le personnel de direction d'école, on peut déterminer les besoins de recrutement bruts. Ces besoins correspondent au nombre de personnes qu'il faut réellement remplacer, soit les retraites et la partie des autres départs qui n'est pas suivie de retours. Notre banque de données indique que depuis 1990-1991 environ 15 % des personnes qui ont quitté un poste de direction une année y sont revenues un peu plus tard.

Tableau 4
Projection de personnel de direction d'école des commissions scolaires et calcul des besoins bruts, de 1999-2000 à 2010-2011

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Direction	2 157	2 169	2 165	2 153	2 132	2 110
Direction-adjointe	1 039	1 045	1 043	1 037	1 027	1 016
Total	**3 196**	**3 214**	**3 208**	**3 190**	**3 159**	**3 127**
Création d'emploi	-78	18	-6	-18	-31	-32
Retraites	232	251	260	257	245	232
Autres départs	159	166	168	168	168	166
Attrition[a]	367	391	403	400	388	373
Besoins bruts[b]	**289**	**409**	**397**	**382**	**357**	**341**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Direction	2 092	2 070	2 039	2 003	1 963	1 925
Direction-adjointe	1 007	997	982	965	945	927
Total	**3 099**	**3 067**	**3 021**	**2 968**	**2 909**	**2 852**
Création d'emploi	-28	-32	-46	-53	-59	-57
Retraites	219	209	202	198	194	190
Autres départs	164	161	159	156	152	149
Attrition[a]	359	347	338	330	323	316
Besoins bruts[b]	**331**	**315**	**292**	**277**	**264**	**259**

a. L'attrition se calcule par l'addition des retraites et de la partie des autres départs *non suivis de retours*, soit 85 % (le complément à 15% des personnes qui sont revenues).
b. Les besoins bruts se calculent par l'addition de l'attrition et de la création d'emplois; la création d'emplois est la différence entre les effectifs de direction d'école de deux années successives.

Les besoins en personnel de direction d'école seront les plus intenses dès l'an 2000, en croissance importante par rapport à 1999, puis ils décroîtront lentement. En 2007, on sera revenu au niveau des besoins de 1999.

Même si les personnes diplômées des programmes de formation de directeurs et de directrices d'école n'obtiennent sans doute pas un poste dès leur sortie des études (l'âge moyen des nouveaux venus et des nouvelles venues en témoigne éloquemment!), il est quand même souhaitable d'harmoniser les besoins de formation avec les besoins de recrutement. Nous avons effectué des calculs de besoins de formation et nous avons pu déterminer, ainsi que l'indique le tableau 5, le nombre de personnes qu'il conviendrait de voir s'inscrire à un programme de formation de direction d'école.

Tableau 5
Nombre de personnes qu'il conviendrait de voir s'inscrire à un programme de formation de direction d'école

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Besoins bruts	289	409	397	382	357	341
Effet[a] des autres écoles	337	476	463	445	416	397
Effet[b] de la sélection	404	571	556	534	499	476
Effet[c] du taux de réussite (65 %)	**851**	**814**	**763**	**730**	**707**	**670**
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Besoins bruts	331	315	292	277	264	259
Effet[a] des autres écoles	386	367	340	323	308	302
Effet[b] de la sélection	463	440	408	388	370	362
Effet[c] du taux de réussite (65 %)	**623**	**593**	**558**	**515**	**500**	**500**

a. 0,165 : l'effet du secteur privé et des écoles gouvernementales est calculé en faisant le rapport du nombre d'écoles privées et gouvernementales au nombre d'écoles des commissions scolaires.
b. 1,2 : on estime qu'un certain nombre de personnes diplômées n'accéderont jamais à la direction d'une école. Cette proportion est arbitraire, puisqu'on ne connaît pas de mesure du phénomène.
c. On utilise le taux de réussite moyen des études de maîtrise au Québec; la durée totale des études est de 6,9 trimestres en moyenne, ce qui se traduit par 2,6 années environ.

Les besoins les plus intenses sont actuels, car dès l'année 2000 les besoins commencent à décroître lentement.

Conclusion

Les effectifs des directions d'école des commissions scolaires ont connu d'importantes transformations depuis 1989-1990. Parmi celles-ci, on retient surtout une féminisation de la profession, un remplacement accéléré des effectifs et un vieillissement des membres des directions d'école qui va s'estomper au cours de la première décennie du XXI[e] siècle.

On fait une carrière de 9 à 12 années à la direction d'une école, après avoir enseigné généralement 11 ou 12 ans. Peu de personnes accèdent à la direction d'une école avant l'âge de 35 ans, et cette réalité ne devrait pas changer. Si le nombre d'élèves ne devait pas commencer à diminuer au cours des prochaines années, les besoins touchant la formation de directeurs et de directrices d'école auraient été beaucoup plus importants; aussi, combler les besoins de personnel aurait constitué un objectif difficile à atteindre.

Pour information : Raymond Ouellette
Direction des statistiques et des études quantitatives
Tél. : (418) 644-3956

Bulletins statistiques déjà parus :

- LESPÉRANCE, André. *Le niveau de diplomation à la sortie de l'enseignement*, **n° 1, novembre 1997**.
- DEMERS, Marius. *Rémunération et temps d'enseignement dans l'enseignement public primaire et secondaire (1er cycle) : une comparaison Québec – pays de l'OCDE*, **n° 2, novembre 1997**.
- DEMERS, Marius. *La dépense d'éducation par rapport au PIB : une comparaison Québec – pays de l'OCDE*, **n° 3, juin 1998**.
- MAHEU, Robert. *La diplomation à l'enseignement secondaire, collégial et universitaire en 1995 : une comparaison Québec – pays de l'OCDE*, **n° 4, juin 1998**.
- BEAUCHESNE, Luc. *Élèves diplômés au secondaire et au collégial : analyse sociodémographique*, **n° 5, juin 1998**.

- ST-GERMAIN, Claude. *Une comparaison internationale des résultats des élèves québécois en mathématique et en sciences*, **n° 6, juin 1998**.
- FOUCAULT, Diane. *L'évolution de la situation scolaire de la population autochtone du Québec*, **n° 7, septembre 1998**.
- DEMERS, Marius. *La rentabilité du diplôme*, **n° 8, novembre 1998**.
- OUELLETTE, Raymond. *Prévisions de l' effectif enseignant des commissions scolaires de 1996-1997 à 2008-2009*, **n° 9, février 1999**.
- ST-GERMAIN, Claude. *La situation linguistique dans le secteur de l' éducation en 1997-1998* **n° 10, mars 1999**.
- ST-GERMAIN, Claude. *La scolarité de la population adulte des principales communautés culturelles du Québec en 1996*, **n° 11, mai 1999**.
- DUFORT, Jean-Pierre. *La formation professionnelle au secondaire*, **n° 12, septembre 1999**.
- ST-GERMAIN, Claude. *La scolarisation au Québec et dans les pays de l' OCDE en 1995-1996* **n° 13, novembre 1999**.
- LESPÉRANCE, André, DUCHARME, Pierre et FOUCAULT, Diane. *Le décrochage scolaire*, **n° 14, mars 2000**.

Québec
Ministère de l'Éducation

http://www.meq.gouv.qc.ca
N° 15 – May 2000

Education Statistics Bulletin

School Administrators in Québec School Boards

ISSN : 1480-364X
Code : 28-2718A

School administrators in Québec school boards experienced several significant changes in the 1990s. In addition to a shift in their demographic make-up – including the ageing and feminization of the work force and the accelerated replacement of personnel – administrators faced cutbacks in the public sector and a heavier workload. As a result, it is necessary to examine the renewal and evolution of this category of personnel.

To find out the make-up of this population, a databank[1] was created containing data on everyone who held an administrative position at one time or another in a school board. This bulletin uses this data to produce a statistical profile for the period extending from 1989-1990 to September 1998, and to establish projections for 1999-2000 to 2010-2011.

Population Studied

Table 1
School administrators in school boards from 1989-1990 to 1998

Year	Personnel			Distribution (%)		Average age	Under 35	50 and over
	Total	Men	Women	Men	Women			
1989	3 756	2 709	1 047	72.1%	27.9%	46.6	2.3%	27.0%
1990	3 785	2 690	1 095	71.1%	28.9%	47.0	2.2%	28.7%
1991	3 762	2 634	1 128	70.0%	30.0%	47.5	1.5%	31.3%
1992	3 713	2 549	1 164	68.7%	31.3%	47.8	1.5%	34.7%
1993	3 664	2 477	1 187	67.6%	32.4%	48.3	1.3%	38.6%
1994	3 596	2 398	1 198	66.7%	33.3%	48.7	1.4%	41.9%
1995	3 554	2 308	1 246	64.9%	35.1%	49.0	2.2%	37.6%
1996	3 479	2 215	1 264	63.7%	36.3%	49.4	2.4%	41.6%
1997	3 385	2 075	1 310	61.3%	38.7%	49.3	2.3%	53.0%
1998[a]	3 274	1 933	1 341	59.0%	41.0%	49.0	2.8%	52.7%

a. Data is annual except for 1998, where data is as of September 30.

The number of school administrators has been on the decline since 1989-1990, dropping from 3 756 at the beginning of this period to 3 274 nine years later, for a compound average annual decrease of 1.3 per cent. Two major changes characterize this period: the feminization and the ageing of the administrative force.

More and more women have joined the administrative profession. Women held barely 28 per cent of school administration positions in 1989-1990 but held 41 per cent as of September 30, 1998. Other data, not shown here, reveals that women constituted the majority among personnel under 45 years of age in 1998. Our projections show this trend will continue.

1. Characteristics of the database on school administrators in school boards:
   - Data is annual (from July 1 to June 30) for 1989-1990 to 1996-1997 and as of September 30 for 1998;
   - The databank includes anyone whose principal function during these years was related to an administrative position;
   - The data comes from the corresponding PERCOS records;
   - A dozen or so different variables are available for each year, such as function codes, arrival and departure codes, experience and education level (for processing as a teacher), age and sex.
   - This study takes into account only people who worked as school principals or vice-principals in a school board. The 300-some directors and assistant directors of adult education centres are excluded from the study.

English translation of Bulletin statistique de l'éducation n° 15 *Le personnel de direction des écoles des commissions scolaires*

The administrative force is also ageing. Although the average age went up by only 2.4 per cent from 1989-1990 to September 1998, the proportion of people aged 50 or over more than doubled, going from 27 per cent to nearly 53 per cent during this period. However, this ageing phenomenon has reached its peak: while the proportion of people under 35 years of age will increase slightly, that of people 50 or over will stabilize around 44 per cent toward the year 2008[1].

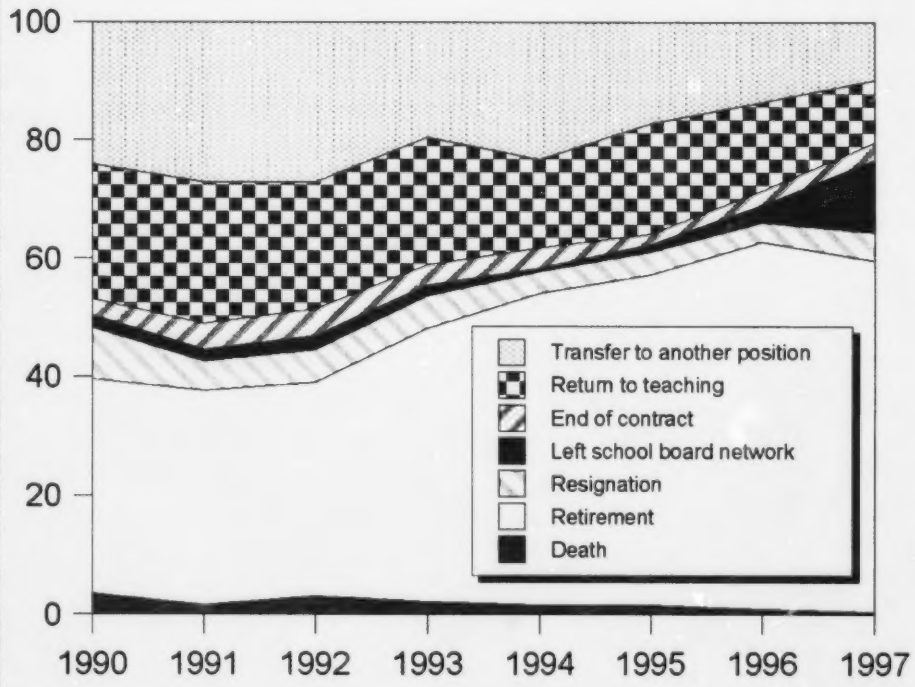
Mobility of School Administrators

In order to predict the evolution of school administration positions, we must study personnel mobility, that is, the departures and arrivals. We can then take into account the ageing of personnel, calculate the departures and estimate their replacements according to the number of people needed to manage the schools.

Departures

From 1989-1990 to 1997-1998, the proportion of people who left their positions as school administrators went from 7.5 per cent of annual personnel to nearly 14 per cent, increasing constantly. This translates into an increase from slightly less than 300 people to nearly 500 annually.

Graph 1
Distribution by percentage of annual departures of school administrators in school boards according to types of departure, from 1990-1991 to 1997-1998



Graph 1 shows the distribution of motives for departure. The four causes of personnel leaving the school boards are, as indicated in the legend, death, retirement, resignation and departures from the school board network. These represented about half of all departures at the beginning of the period, but more than three quarters of those in 1997. Retirements alone now account for 60 per cent of departures. The strong increase in departures from the school board network in 1997 most likely conceals unofficial retirements or early retirements.

1. See Table 3.

Transfers to another position (taking on a senior staff or professional position in a school board, for example) or returns to teaching no longer account for as large a percentage of departures. These categories have dropped from 50 per cent to 25 per cent of causes of departure in the last decade. While about 50 people a year once changed positions to become senior staff, this number has dropped to not much more than 20 since 1995. Only about ten people leave school administrations to take on a professional position. Finally, about 50 people a year return to teaching.

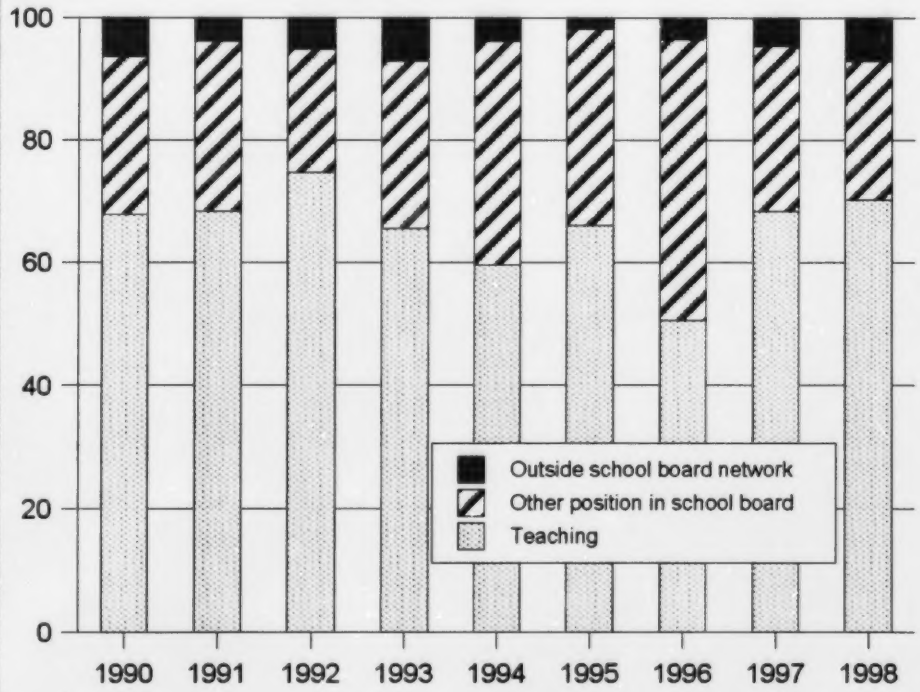
The average age of people who leave their position went from 50 in 1989-1990 to slightly over 53 in 1997-1998; however, as of September 30, the average age for people going into retirement has changed very little, remaining at around 56 for this same observation period.

Given the acceleration in the ageing of the school administration force in the 1990s, and the fact that more than half of administrators currently working in schools are over 50, there will be a need to renew a substantial number of positions in the medium term.

Arrivals

Renewing the work force requires new people. But where do these new school principals and vice-principals come from? The following graph shows the distribution of origin according to whether or not these people came from within the school board network. Some were teachers while others held a senior staff, professional or other position unrelated to school administration.

Graph 2
Percentage distribution of annual arrivals of school administrators by origin, from 1990-1991 to September 1998

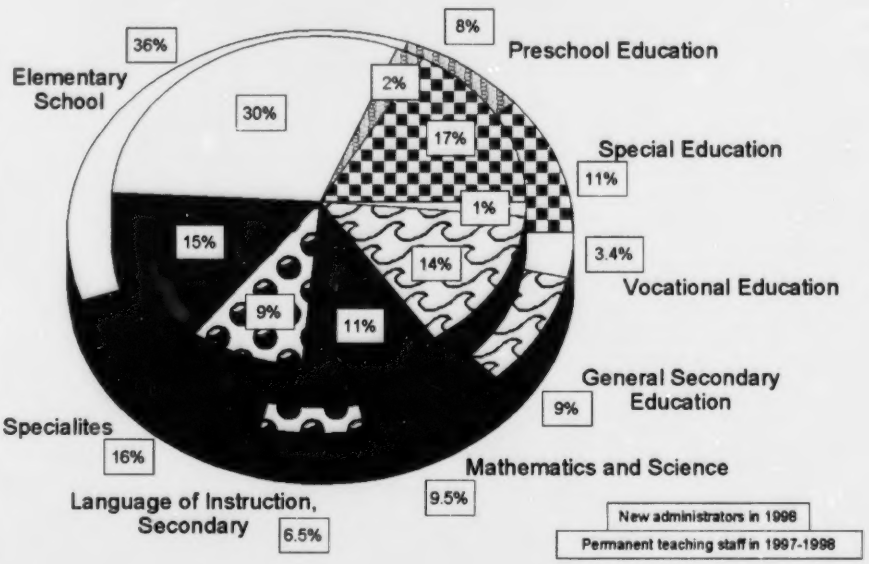


Of the number of annual arrivals to school administration positions, about two thirds were teachers in the school board network, about one quarter held a school board position not related to school administration, and 5 to 8 per cent came from outside the school board network. Since 1990, about half of new arrivals were men and half, women (which explains the feminization of the profession), and the average age was 44. It should be noted, however, that this data concerns less than 375 people annually.

English translation of Bulletin statistique de l'éducation n° 15 *Le personnel de direction des écoles des commissions scolaires*

This means that more than 9 out of 10 people who took on a school administration position were already working in a school board the preceding year. More than two thirds were in teaching, and their origin according to their field of teaching[1] coincides with the actual breakdown of teachers by field of teaching. Graph 3 therefore refutes the impression that there is a concentration of certain types of teachers among people who enter school administration positions. It is a double pie chart, where the lower pie represents permanent teachers in 1997-1998 and the upper pie represents the 250 or so people who were teaching in 1997-1998 and took on a school administration position the following year.

Graph 3
Origin according to field of teaching of teachers entering school administration positions and comparison with breakdown of permanent teachers in 1997-1998



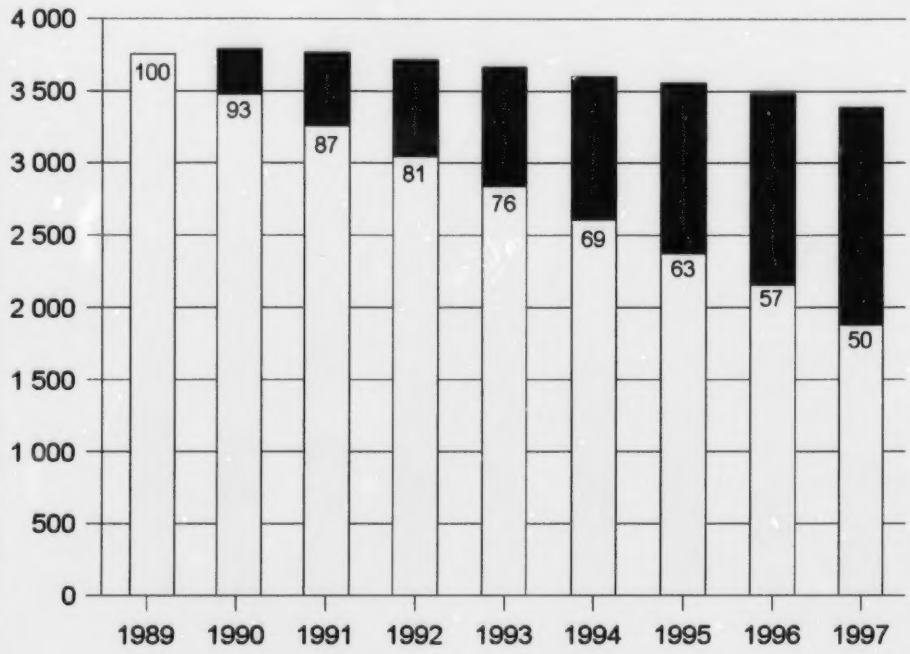
Among teachers who became school administrators, Graph 3 shows a slight under-representation of primary and preschool teachers and a slight over-representation of special education teachers. Variations for the other fields of teaching are negligible. Other data, not detailed here, shows that slightly over 8 per cent of people who taught before holding a school administration position were previously assigned to physical education (the "specialities" mentioned in Graph 3 include music, the arts, second language and physical education).

1. A field of teaching is a grouping of positions in a certain number of areas of activity or specialty. In Graph 3, teaching staff is broken down into eight fields: special education, preschool education, elementary education, specialties, mathematics and science, language of instruction, other areas in general education, and vocational education. Specialties at the secondary level are second language, physical education, music, and the arts.

"Survival" in an Administrative Position

The data allows us to examine the "survival" rate of school administrators. Out of 100 people who held a school administration position in 1989-1990, how many are still there eight years later?

Graph 4
Evolution of school administrators in school boards and survival of 1989-1990 personnel over a period of 8 years



In eight years, half the people who held school administration positions in 1989-1990 left their job. In Graph 4, the darkened area of each year represents the new arrivals (without distinction) since 1990-1991. Therefore, out of the 100 people present in 1989-1990, we must subtract an average of slightly over 6 per cent annually to arrive at the 50 people still present, eight years later. It would be ideal if we could follow the path of one person, that is, his or her path as a school administrator; unfortunately, the only people for whom we have data on the number of years in a school administration are those who became administrators after 1988-1989, and even then, the data represents experience accumulated since 1989-1990 only.

According to the collective agreements, in order to become a school administrator, you must hold a permanent teaching licence[1]. Using Table 2, let us examine the teaching experience of all those in our databank who have held a teaching position in a school board at some point since 1988-1989.

1. According to Appendix 1 of the collective agreement for public school administrators, the required minimum qualifications for a school principal are to hold either an undergraduate degree in a relative field of study or a senior executive or senior staff position (excluding that of manager) in a board, to have five to eight years of relevant experience in a school (depending on whether or not the school had a vice-principal), and to hold a permanent teaching licence issued by the Minister.

Table 2
Average teaching experience of school administrators according to years of experience in a school administration position and number of people for whom this data exists, from 1989-1990 to September 1998

Administration experience (years)	Number of people	Average teaching experience	Average age as of September 30	Theoretical age at time of entry into teaching[a]
1	488	11.6	44.8	33.2
2	355	11.8	45.4	32.6
3	165	12.1	45.8	31.7
4	189	14.8	47.5	29.7
5	167	14.9	47.8	28.9
6	166	15.5	48.2	27.7
7	155	16.2	48.9	26.7
8	131	15.7	48.7	26.0
9	134	17.0	49.7	24.7
10 and more	1592	N/A	51.6	N/A

a. Calculated as follows: average age as of September 30 minus average teaching experience minus years gone by in administration experience. To obtain the years gone by, one year must be subtracted from the number in the "administration experience" column. For example, the 355 people on the second line are in their second year of administration; therefore, they have one complete year of administration experience (or one year gone by).

Data on teaching experience is available for about 29% of the administrators in our databank, that is, for those who are in their ninth year of experience or less in school administration. As shown in Table 2, those who have the most experience in an administrative position are also those who have the most teaching experience. If we include adult education, then more than 70 per cent of those who entered an administrative position since 1989-1990 have teaching experience. Others who enter an administrative position and who come from a professional or senior staff position in a school board or from outside the school board network are between 46 and 48 years old on average. In all these aspects, we can presume that the data in Table 2 is most likely representative of school administrators as a whole.

The last column is a theoretical exercise that describes the experience of school administrators, both current and future: their teaching experience before entering an administrative position will be increasingly shorter. Of course, subtracting from their average age only the average number of years in teaching and the average number of years in administration does not take into account any other functions they may have occupied or paths that were less direct. However, the outcome is sufficiently significant for us to state that, although the most common path to administrative positions is through teaching, this passage is becoming shorter and shorter, given that the theoretical age at the time of entry into teaching has increased from 25 to about 33.

The generation of staff members who are in their tenth year or more in an administrative position were therefore born around 1947; they would have started teaching around 1971 and entered the school administration in 1988. The youngest generation of school administrators, i.e. those in their first year in an administrative position, were born around 1954; they would have started teaching around 1987 and entered the school administration around 1998. All this is purely theoretical, but the trend is here to stay: people are becoming permanent teachers much later than in the 60s to 80s. On the other hand, the average age for new school administrators remains around 44 or 45. This means that new school administrators have less teaching experience than their predecessors.

We have seen that the average age of people leaving school administration positions has increased from 50 to 53 and that the average retirement age (representing 60 per cent of departures) has varied little, remaining around 56; therefore, the average career duration in a school administration position is between 9 and 12 years.

Projections for School Administrators

In order to make projections up to 2010 based on the number of school administrators in 1998 (our last year of observation), we had to calculate the rates of retirement and of other departures, determine a stable number of personnel from one year to the next and add new arrivals according to the trends observed in recent years. This calculation method is very similar to that used for the projections of teaching staff[1] made by our department.

The greatest difficulty was in determining the number of administrators that will be required to meet the needs of the future school population. The difficulty lies in the fact that the number of principals and vice-principals (counted together in this study) depends not only on the size and type of school, but also on the type of students (student needs). Therefore, based on detailed projections of the student population, we calculated the number of schools where these students will study and then deduced the number of administrators that will be required[2]. Table 3 summarizes the results of the projection.

Table 3
School administrators in school boards expected for 1999-2000 to 2010-2011

Years	Personnel			Proportions		Average age	Under 35	50 and over
	Total	Men	Women	Men	Women			
1999	3 196	1 841	1 355	57.6%	42.4%	49.0	3.4%	53.9%
2000	3 214	1 796	1 418	55.9%	44.1%	48.9	3.8%	53.1%
2001	3 208	1 737	1 471	54.1%	45.9%	48.7	4.1%	51.4%
2002	3 190	1 673	1 517	52.4%	47.6%	48.5	4.3%	49.4%
2003	3 159	1 610	1 549	51.0%	49.0%	48.3	4.4%	47.3%
2004	3 127	1 555	1 572	49.7%	50.3%	48.2	4.3%	46.3%
2005	3 099	1 512	1 587	48.8%	51.2%	48.1	4.3%	45.1%
2006	3 067	1 474	1 593	48.1%	51.9%	48.0	4.2%	44.8%
2007	3 021	1 433	1 588	47.4%	52.6%	48.0	4.0%	44.5%
2008	2 968	1 394	1 574	47.0%	53.0%	48.0	3.9%	44.4%
2009	2 909	1 354	1 555	46.5%	53.5%	48.1	3.8%	44.3%
2010	2 852	1 318	1 534	46.2%	53.8%	48.1	3.7%	44.2%

From 1999 to 2010, the number of students in school boards will drop from 1 022 139 to an estimated 902 000, a decrease of nearly 12 per cent. The number of administrators will therefore follow the same trend, decreasing by 10.8 per cent during these 11 years of projection. Beginning in 2004-2005, it is expected that there will be more female than male principals and vice-principals; by 2010-2011, women will make up the majority, forming a proportion of about 54 per cent.

The ageing of the administrative force can be considered as having reached its peak this year. The proportion of people aged 50 and over is expected to start decreasing slowly, dropping to about 44 per cent at the end of the projection period. The proportion of school administrators under 35 years of age should remain marginal, as seen earlier. About 50 people[3] under 35 enter an administrative position each year; almost all come from the teaching profession and have an average teaching experience of slightly over one year.

1. This topic was the focus of the *Education Statistics Bulletin No. 9 - Projections of Teaching Staff in Québec School Boards: 1996-97 to 2008-09.*

2. Because there will be fewer and fewer students over the next few years, the size and number of schools will be affected. Closures will be inevitable. However, we can assume that budget cuts over the last few years have already led to a rationalization of the number of schools and an optimization of school size. After studying the average number of principals and vice-principals according to the three types of schools (primary, secondary, and primary and secondary combined) from 1989 to 1999, averages were determined for the 1999-2010 projection period.

3. The latest observations were made between 1997-1998 and September 1998.

More attractive retirement conditions and a significant proportion of administrators aged 50 and over are accelerating the rate of replacement of personnel. While in the 1990s half the personnel had to be replaced in eight years, during the next decade the same proportion will have to be replaced over a period of five years.

Training Future School Administrators

By further detailing the projections of school administrators, we can determine the gross recruitment needs. These needs correspond to the number of people who must actually be replaced, that is, retirements plus the portion of other departures that are not followed by returns. Our databank indicates that since 1990-1991, roughly 15 per cent of people who left an administrative position in a given year returned shortly thereafter.

Table 4
Projection of school administrators in school boards and calculation of gross needs, from 1999-2000 to 2010-2011

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Principals	2 157	2 169	2 165	2 153	2 132	2 110
Vice-principals	1 039	1 045	1 043	1 037	1 027	1 016
Total	**3 196**	**3 214**	**3 208**	**3 190**	**3 159**	**3 127**
Job creation	-78	18	-6	-18	-31	-32
Retirements	232	251	260	257	245	232
Other departures	159	166	168	168	168	166
Attrition[a]	367	391	403	400	388	373
Gross needs[b]	**289**	**409**	**397**	**382**	**357**	**341**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Principals	2 092	2 070	2 039	2 003	1 963	1 925
Vice-principals	1 007	997	982	965	945	927
Total	**3 099**	**3 067**	**3 021**	**2 968**	**2 909**	**2 852**
Job creation	-28	-32	-46	-53	-59	-57
Retirements	219	209	202	198	194	190
Other departures	164	161	159	156	152	149
Attrition[a]	359	347	338	330	323	316
Gross needs[b]	**331**	**315**	**292**	**277**	**264**	**259**

a. Attrition is the sum of the number of retirements and the number of departures not followed by returns, which is 85 per cent (the remaining 15 per cent returned to a school administration position).
b. Gross needs are the sum of attrition and job creation; job creation is the difference in the number of school administrators from one year to the next.

The need for school administrators will be greatest in 2000, having grown substantially since 1999. It will then decrease gradually, returning to 1999 levels in 2007.

Even though graduates of training programs for school administrators do not generally obtain a position immediately upon finishing their studies (as can be inferred from the average age of new arrivals), it is still desirable to harmonize training needs with recruitment needs. Our department has calculated training needs and has determined, as shown in Table 5, the ideal number of people that should be enrolled in training programs for school administrators.

Table 5
Ideal number of people that should be enrolled in school administrator training programs

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Gross needs	289	409	397	382	357	341
Effect[a] of other schools	337	476	463	445	416	397
Effect[b] of selection	404	571	556	534	499	476
Effet[c] of success rate (65%)	**851**	**814**	**763**	**730**	**707**	**670**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Gross needs	331	315	292	277	264	259
Effect[a] of other schools	386	367	340	323	308	302
Effect[b] of selection	463	440	408	388	370	362
Effet[c] of success rate (65%)	**623**	**593**	**558**	**515**	**500**	**500**

a. 0.165: the impact of the private sector and of government schools is determined by calculating the ratio of private and government schools to schools in the school boards.
b. 1.2: it is estimated that a certain number of graduates will never enter a school administration position. This proportion is arbitrary, as the extent of this phenomenon is unknown.
c. Based on the average success rate for a Master's degree in Québec; the total duration of studies is 6.9 school terms on average, which is equal to roughly 2.6 years.

The greatest training needs are being felt right now; starting in 2000, they will begin to decrease gradually.

Conclusion

School administrators in Québec school boards have experienced several significant changes since 1989-1990. The most prominent have been a feminization of the profession, an acceleration in the replacement of personnel and an ageing of the work force. The latter phenomenon is expected to taper off within the next decade.

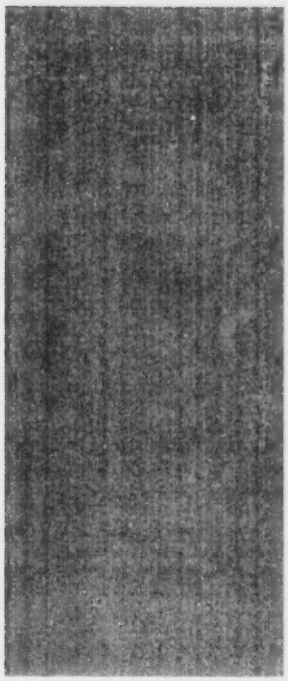
Generally, a person's career in school administration lasts for 9 to 12 years, following a teaching career of 11 or 12 years. Few people become school administrators before the age of 35, and this trend is expected to continue. If the number of students was not expected to decline in the coming years, training needs for school principals would have been much more urgent; as well, there would have been concern for the ability to fill the vacant positions.

For further information:

Raymond Ouellette
Direction des statistiques et des études quantitatives
Tel.: (418) 644-3956

Other Education Statistics Bulletins available:

- Lespérance, André. *Level of Graduation Upon Leaving the Education System*, **No. 1, November 1997**.
- Demers, Marius. *Statutory Salaries and Teaching Time of Teachers in Public Elementary and Lower Secondary Schools: A Comparison of Québec and OECD Countries*, **No. 2, November 1997**.
- Demers, Marius. *Educational Expenditure Relative to the GDP: A Comparison of Québec and OECD Countries*, **No. 3, June 1998.**
- Maheu, Robert. *Graduation from Secondary School, College and University in 1995: A Comparison of Québec and OECD Countries*, **No. 4, June 1998**.



- Beauchesne, Luc. *Secondary Schools and College Graduates: A Sociodemographic Analysis*, **No. 5, June 1998**.
- St-Germain, Claude. *Québec Student Achievement in Mathematics and Science: An International Comparison*, **No. 6, June 1998**.
- Foucault, Diane. *The Aboriginal School Population of Québec*, **No. 7, September 1998**.
- Demers, Marius. *The Return on Investment in Education*, **No. 8, November 1998**.
- Ouellette, Raymond. *Projections of Teaching Staff in Québec School Boards: 1996-97 to 2008-09*, **No. 9, February 1999**.
- St-Germain, Claude. *The Linguistic Situation in the Education Sector, 1997-98*, **No. 10, March 1999**.
- St-Germain, Claude. *Education Level of the Adult Populations of the Principal Cultural Communities of Québec in 1996*, **No. 11, May 1999**.
- DUFORT, Jean-Pierre. *Secondary School Vocational Education*, **No 12, september 1999**.
- St-Germain, Claude. *The Linguistic Situation in the Education Sector, 1997-98*, **No. 13, March 1999**.
- Lespérance, André, Pierre Ducharme and Diane Foucault. *Dropping Out of School*, **No. 14, March 2000**.